



FACULDADE DE CIÊNCIAS DA SAÚDE – FACS
CURSO: PSICOLOGIA

AS BASES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM FUNCIONÁRIOS DE FRANQUIAS DE CURSOS DE LÍNGUAS

NÚBIA PAULA SOUZA DOS ANJOS

BRASÍLIA
NOVEMBRO/2005

NÚBIA PAULA SOUZA DOS ANJOS

AS BASES DO COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONALEM FUNCIONÁRIOS DE
FRANQUIAS DE CURSOS DE LÍNGUAS

Monografia apresentada como
requisito para conclusão do
curso de Psicologia do uniCEUB
– Centro Universitário de Brasília
Professor orientador: Ronaldo
Pilati

Brasília/DF, Novembro de 2005.

SUMÁRIO

Resumo.....	4
Apresentação	5
Fundamentação Teórica	7
Comportamento Organizacional	7
Comprometimento	11
Metodologia	19
Caracterização da organização	19
Amostra	20
Instrumento de Pesquisa	20
Procedimento de Pesquisa	20
Análise dos dados	21
Resultados	23
Discussão	31
Conclusões	38
Referências Bibliográficas	40
Anexos	42

RESUMO

Trata-se de uma pesquisa de campo que analisa três bases de comprometimento organizacional, o comprometimento afetivo, o calculativo e o normativo, sob a visão dos colaboradores de duas franquias de um curso de línguas. Seu objetivo além de propor uma visão abrangente a cerca do comprometimento organizacional nas três principais bases do comprometimento, foi também discutir o tema com foco nesta organização. O estudo envolveu uma avaliação do nível de comprometimento dos colaboradores a partir das suas respostas ao instrumento. Utilizou-se de estatísticas descritivas, bem como uma análise das correlações entre as bases do comprometimento. Os resultados indicam alto nível de comprometimento afetivo, e consideráveis níveis de comprometimento normativo e calculativo. Verificou-se correlações positivas entre o comprometimento afetivo e três dos quatro fatores de comprometimento calculativo. Observa-se que ainda há muitas pesquisas a serem realizadas na área e ainda faz-se necessário novas pesquisas para conclusões mais precisas sobre as correlações das bases de comprometimento.

A presente monografia pretende contribuir com mais um estudo complementar sobre um dos focos da análise do comportamento microorganizacional realizando um estudo sobre o comprometimento organizacional, nas três bases: afetivo, calculativo e normativo. No entanto, com um direcionamento mais específico para as empresas CCAA – Inglês e Espanhol, realizando a pesquisa nas franquias da Asa Norte e Sudoeste, em Brasília - DF.

Em psicologia os estudos não são necessariamente recentes a cerca do assunto e, tratando-se de bibliografias brasileiras apesar de já existirem vários estudos sobre o comprometimento ainda há escassez nas conclusões. As pesquisas têm avançado consideravelmente nos últimos 35 anos, e ainda há algumas necessidades a serem supridas. O comprometimento com a organização é fator que se relaciona com vários outros no que diz respeito principalmente a comportamentos microorganizacionais, como absenteísmo e rotatividade, satisfação no trabalho, autonomia, abrangência do trabalho, variedade de habilidades entre outras variáveis (Robbins, 1999).

Realizar estudos a cerca do comprometimento organizacional, nas suas três bases, permite que além de uma visão mais ampla sobre o relacionamento entre organização e funcionário, outras análises possam ser feitas sobre as influências mútuas sob outros aspectos da organização. O comprometimento com o trabalho como uma variável de atitude implica em três componentes: aceitação dos objetivos organizacionais, disposição para trabalhar com afinco pela organização e o desejo de permanecer na organização (Robbins, 1999). O grau com que as pessoas se identificam com a organização é um dos pontos de partida para ocorrência ou não de outras variáveis, como absenteísmo ou satisfação.

O momento atual das empresas modernas está muito relacionado com algumas mudanças organizacionais bem como com novos tipos de relacionamento entre empresas e funcionários. De um modo geral, as organizações buscam novas formas de relacionamento que sejam mais saudáveis para ambos os lados, isto vêm muito a calhar com a mentalidade que todos deverão sair ganhando com esta relação. Para isso os funcionários são vistos muito mais como colaboradores da

instituição do que como empregados propriamente. Isso fica mais claro, por exemplo, com políticas de participação nos lucros da empresa ou com planos de incentivos. Atualmente bons colaboradores tendem a serem reconhecidos pelo seu desempenho e a partir daí existir um investimento individual. Mas como seria possível aproveitar os ganhos destes investimentos se um funcionário não estivesse propriamente comprometido com a organização? Essa tendência de inclinar o colaborador a participar e se envolver com a organização está colaborando para que novos estudos possam ser realizados desta nova forma de relação. Estudando o comprometimento organizacional é possível avaliar melhorias para o relacionamento dentro das instituições e ainda agir assertivamente.

Dentro deste conceito a presente monografia tem como tema O Comprometimento Organizacional nas franquias CCAA Asa Norte e Sudoeste. E seu problema apresenta-se pela pergunta: Qual é a base de comprometimento organizacional dos colaboradores do CCAA Asa Norte e Sudoeste?

Para isso tem-se como objetivos específicos descrever a base do comprometimento organizacional dos colaboradores dos CCAA Asa Norte e Sudoeste. E seus objetivos específicos são: a) Definir a variável de comprometimento organizacional; b) Correlaciona-la com seus possíveis antecedentes e conseqüentes; c) Pesquisar o assunto sob o foco dos colaboradores do CCAA (Asa Norte e Sudoeste); d) Analisar os dados; e) Interpretar os dados; f) Propor soluções caso seja necessário; e por fim; g) Propor novos projetos de pesquisa.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1. Comportamento Organizacional

O comportamento organizacional tem sido desenvolvido ao longo dos anos, e sua construção tem bases tanto teóricas quanto práticas, construídos por uma retro-alimentação constante, onde a prática auxilia na construção do conceito e vice-versa, e por isso, as suas definições não estão absolutamente claras, menos ainda seu campo de abrangência. Por ser um campo de estudo ainda recente, com menos de cinco décadas, suas bases não estão totalmente sólidas, isso não significa que as pesquisas no campo não tenham progredido, pelo contrário (Siqueira, 2002).

Segundo Robbins (1999), o comportamento organizacional trata de uma área de investigação sobre a influência que tanto os indivíduos, quanto os grupos e até mesmo a instituição exerce sobre os comportamentos dentro da própria organização. E para Wagner e Hollenbeck (2000) o Comportamento Organizacional é um campo de estudos voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto de empresas considerando os seguintes fatores: enfoca os comportamentos observáveis; estuda tanto o comportamento individual quanto como membros de unidades sociais maiores; e ainda, considera também o comportamento dessas unidades sociais maiores, como os grupos e as organizações. Segundo Siqueira (2002) nota-se então alguma divergência entre os teóricos, o que não impede a continuidade dos estudos na área. Robbins (1999) mantém uma definição centrada num comportamento genérico nas organizações sob a influência de fatores individuais, grupais e até mesmo da própria organização enquanto Wagner e Hollenbeck (2000) focam mais os processos de análise do comportamento tais como a previsão, explicação, compreensão e modificação.

A área do comportamento organizacional tem como hábito, de um modo geral, medir seus componentes nas organizações através de pesquisas considerando a percepção das pessoas que estão envolvidas no processo organizacional. Por exemplo, verificar o grau de satisfação dos funcionários através de questionários que os próprios coloquem as suas impressões e percepções a cerca de tal assunto. As

unidades de análise poderiam ser consideradas em três níveis, os indivíduos, os grupos e a organização como um todo. Os pesquisadores têm como preocupação, as medidas das variáveis e demonstrar sua validade de conteúdo, sua precisão e algumas vezes, sua proximidade conceitual ou índices de correlações elevados entre variáveis. Tais preocupações são pertinentes visto que a maioria das pesquisas em Comportamento Organizacional lidam com variáveis psicossociais representadas por construtos complexos, e na maioria das vezes estes são medidos por escalas. (Siqueira, 2002)

Uma série de escalas já foi validada para diferentes variáveis organizacionais, podem ser citadas as desenvolvidas para o comprometimento, satisfação, saúde organizacional, ritos organizacionais, cultura e clima. No entanto o desenvolvimento de pesquisas que se utilizam de escalas para aferir o comportamento organizacional nas suas bases macro, como cultura e clima, são mais delicados no que diz respeito à amplitude dos conceitos, podendo os instrumentos serem reducionistas para tal, principalmente por dois limitadores: a base teórica na qual a medida se fundamenta e os parâmetros de qualidade das escalas (Siqueira,2002)

No próprio histórico do comportamento organizacional houve uma necessidade de criar um conceito no sentido interdisciplinar, onde fosse possível dentro das organizações mesclar as necessidades sociais, psicológicas, econômicas e político-científicas para que fosse possível uma estrutura unificada de pesquisas organizacionais. Atualmente encontram-se três áreas bem distintas, e cada uma normalmente com suas bases científicas também distintas, como o comportamento microorganizacional, que deriva da psicologia, o comportamento mesoorganizacional, derivada da sociologia interacionista e da psicologia social e ainda, o comportamento macroorganizacional, derivado da economia, da sociologia estrutural, da antropologia e da ciência política (Wagner e Hollenbeck, 2000).

O comportamento macroorganizacional diz respeito à compreensão dos comportamentos de empresas inteiras. Sua origem tem como base teorias sobre estrutura, status social, relações institucionais, poder, conflitos e negociações, controles, influências culturais, competição e eficiência todas situadas em quatro

grandes disciplinas principais: sociologia, ciências políticas, antropologia e economia (Wagner e Hollenbeck, 2000). Ao adotar três níveis de análise acerca do comportamento, Robbins (1999) considera que no nível organizacional (o comportamento macro) são relacionados temas como cultura, políticas e práticas de recursos humanos, estrutura e dimensionamento da organização, bem como tecnologia e dimensionamento do trabalho.

O comportamento mesoorganizacional é definido por Wagner e Hollenbeck, (2000) como um terreno que faz interface entre o comportamento macroorganizacional e o microorganizacional, concentrando-se principalmente na compreensão dos comportamentos das pessoas que trabalham em equipes e em grupos. Desenvolveu-se a partir dos estudos sobre comunicação, da psicologia social e da sociologia interacionista, que fornecem teorias sobre tópicos como socialização, liderança e dinâmica de grupos entre outras análises da interface com os outros comportamentos organizacionais.

As análises sobre grupos e equipes de trabalho são representadas nos modelos por interações bidirecionais entre os processos de tomada de decisão grupal, comunicação liderança, conflito, poder, política, estrutura de grupo e equipes de trabalho (Robbins, 2004)

Segundo Spector (2002) o comportamento microorganizacional ocupa-se do comportamento individual, levando em consideração os comportamentos do indivíduo relacionados com o seu grupo de trabalho ou com a organização. Apesar disso, o foco do comportamento microorganizacional está no indivíduo, nas suas percepções, nas suas intenções, suas reações e seu modo de se relacionar com o todo. Têm com área clássica a psicologia, no entanto influenciando por diferentes vertentes. A psicologia experimental com as teorias sobre aprendizagem, percepção, motivação e estresse; a psicologia clínica com o enfoque dos modelos de personalidade e desenvolvimento humano e por fim a psicologia industrial com as teorias sobre seleção de empregados, atitudes no trabalho, avaliação de desempenho. Percebe-se claramente, que devido a sua herança, o comportamento microorganizacional tem uma orientação psicológica (Wagner & Hollenbeck, 2000).

E são diversas as possibilidades de levantamentos de estudos, tais como as apresentadas por Robbins (2004) como as relacionadas as variáveis biológicas, de personalidade, valores, atitudes e habilidades. Estas influenciam os processos psicológicos de percepção, motivação, aprendizagem individual, que por sua vez afetam o processo de tomada de decisão individual. Conforme afirmado anteriormente, o foco de estudos do presente trabalho, o comprometimento organizacional, está didaticamente posicionado dentro da abrangência do comportamento microorganizacional.

Grande parte dos conceitos hoje conhecidos sobre o comportamento organizacional foram desenvolvidos por estudiosos norte-americanos, com base nos aspectos da sua própria cultura. Deve-se então atentar para as diferenças e possíveis modificações ao adaptar todo esse conhecimento a outras culturas (Robbins, 1999). Um exemplo de mudança culturais que pode interferir no processo e por isso deve ser adaptado é, o coletivismo é mais bem aceito nos países asiáticos do que nos Estados Unidos, onde existe uma tendência maior ao individualismo. Logo, há necessidade de ao estudar o comportamento dos indivíduos nos países asiáticos validar o conhecimento antes mesmo de aplicá-lo. E ainda alguns estudos indicam não existir considerações multiculturais, principalmente nos países onde os valores relacionados com o trabalho são muito distintos dos praticados nos Estados Unidos (Robbins, 1999). Por isso faz-se necessário um estudo mais específico sobre os valores culturais, as atitudes e porque não a percepção dos indivíduos.

Segundo Robbins (2004) as atitudes são afirmações que avaliam, favorável ou desfavoravelmente, em relação a objetos, pessoas ou eventos, refletem como o indivíduo se sente em relação a alguma coisa. O estudo do comportamento organizacional volta a sua atenção para as atitudes relacionadas ao trabalho tais como, satisfação e envolvimento com o trabalho e também o objeto deste estudo, o comprometimento (um indicador de lealdade e identificação com a organização). Existe uma relação significativa entre a atitude e o comportamento, isto é as atitudes de uma pessoa podem determinar como ela se comporta quanto se trata de atitudes e comportamentos específicos. Por outro lado, existem os moderadores sociais. As

discrepâncias entre as atitudes e os comportamentos têm maior probabilidade de acontecer quando existem poderes de pressões sociais. Um indivíduo com poucos vínculos sindicais e que tenha atitudes claramente anti-sindicais, pode se sentir obrigado a ir a uma reunião sindical em função da mobilização do grupo de trabalho e de fato freqüenta-la.

Outra consideração multicultural necessária dá-se em razão da percepção individual. Estudos já apontaram que o mesmo acontecimento ou a mesma coisa será percebida de uma forma diferente por causa indivíduo, isso se dá pela consideração que cada um faz a cerca das coisas observadas. O fato é que não há uma realidade única e universal, pelo contrário, cada um criará a sua realidade a partir do que percebe. A percepção então, é o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensorias com a finalidade de dar sentido ao ambiente em que vivem. Ao interpretar as coisas as sua volta, as pessoas tendem a levar em consideração suas características pessoais como a personalidade, suas atitudes, os interesses as motivações, as expectativas e as experiências passadas entre outros atributos individuais e por isso nunca uma percepção será idêntica a de outra pessoa. (Robbins, 2004).

Fatalmente as percepções, as atitudes individuais e a cultura e outros processos individuais influenciaram no processo de comprometimento dos funcionários com as suas organizações. Mas o comprometimento parte de uma via de mão dupla, cabe também as empresas uma parcela do comprometimento organizacional dos seus funcionários, principalmente no que diz respeito à forma como são conduzidos seus processos macro e mesoorganizacionais.

2. Comprometimento

Segundo Spector (2002) comprometimento organizacional tem sido uma variável bastante estudada nos últimos anos dada a importância do reconhecimento desta variável para a organização. Esta é uma variável de atitude e existem alguns conceitos diferenciados, pois ainda não há uma total concordância dos teóricos,

apesar disto, todos os conceitos são apresentados de uma forma geral como uma ligação do indivíduo com seu trabalho.

No entanto, é de fundamental importância realizar uma diferenciação do conceito teórico de comprometimento com a mesma palavra utilizada no senso comum. Bastos (1994) em sua tese de doutorado foi quem clarificou melhor essa diferença. Segundo ele, a transposição de conceitos oriundos da linguagem cotidiana para o contexto científico, sem uma compreensão clara da lógica envolvida no seu uso habitual é que formam parte significativa dos problemas conceituais.

Na linguagem do cotidiano existem dois grandes eixos de significado para a palavra comprometimento. A primeira delas associa-se à idéia de ocorrência de ações que impedem ou dificultam a consecução de um determinado objetivo. No nível do indivíduo pode-se falar também das noções de expor a perigo, arriscar, e aventurar. Todas essas possíveis utilizações do termo têm sempre uma conotação negativa e é importante ressaltar que para empregar o termo com esses sentidos é necessário ter conhecimento do que ocorreu previamente. O segundo grande eixo de significação refere-se às noções de engajamento, colocar-se junto, agregamento e envolvimento. Neste caso já existe uma valoração positiva do termo onde a idéia de comprometimento está relacionada como adesão ou forte vinculação (Bastos 1994).

Bastos (1994) ainda levanta uma discussão sobre o caráter disposicional, e não episódico, do significado de comprometimento. Por disposicional entende-se ser um conceito que implica em estar propenso a um estado particular ou se submeter a uma mudança quando uma condição particular acontece. Segundo Bastos (1994) Comprometer refere-se a uma propensão de agir, de se comportar, de determinada forma; quando se afirma que “alguém é comprometido com seus deveres” quer se expressar que ele fez ou faz os deveres ou inúmeras outras coisas correlatas a eles de uma determinada forma. Como uma disposição, comprometimento é usado não apenas para descrever a forma como o indivíduo faz, mas também o próprio indivíduo; é assim, tomado como um estado, caracterizado por sentimentos, ou reações afetivas positivas tais como lealdade em relação a algo.

Esse estudo do termo utilizado no senso comum permite realizar uma avaliação quando o mesmo termo é transposto para o nível acadêmico-científico. Neste contexto não se utiliza mais o conceito com a valoração negativa bem como nenhuma outra proposição do uso da palavra que não signifique engajamento (Bastos 1994).

O uso do conceito de comprometimento na pesquisa organizacional passou a significar uma adesão, um forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do ambiente de trabalho. A análise das definições apresentadas pelos autores de pesquisa sobre os três tipos de comprometimento estudados, revela algumas dimensões de significado comuns (Bastos,1994).

Bastos (1994) pontuou três características fundamentais para a compreensão ampla desta área do conhecimento. A primeira dessas como um desejo de permanecer como membro da organização (seja o sindicato ou a organização em si), ou o desejo de continuar exercendo a profissão ou a tarefa. Aqui também é encaixado o sentimento de orgulho por pertencer a organização ou ao sindicato. O segundo ponto refere-se a identificação com objetos e valores da organização, por exemplo, crença na cultura da organização. E por fim a última característica marcante o engajamento, no sentido de exercer esforço e empenho em favor da organização. Pode-se citar a responsabilidade em relação a organização, por exemplo.

Quando se trata de comprometimento relacionado ao trabalho, este pode estar direcionado para diferentes focos. Conforme apresentado no conceito, o comprometimento pode ter um ou até múltiplos focos. Por exemplo, um engenheiro que está comprometido com a sua carreira compromete-se com o seu trabalho, mas não necessariamente está comprometido com a sua organização, caso seja necessário ele mudará diversas vezes de organizações ou até mesmo de filiações sindicais procurando sempre a ascensão da carreira. Um outro pode estar comprometido com a organização, mas não necessariamente apresentar um engajamento com o sindicato da sua categoria. Bem como pode ser verdadeiro que um indivíduo tenha identificação com os objetivos e valores do sindicato, no entanto,

não estar engajado com a organização. Por isso, o conceito de comprometimento é multifocal podendo ainda ser de múltiplas bases, isto é, o indivíduo pode se apegar à empresa afetivamente ou calculativamente, bem como com a sua carreira ou com o sindicato. Na presente monografia tratar-se-á exclusivamente do comprometimento com o foco na organização, não desqualificando os outros focos, mas faz-se necessário para o cumprimento dos seus objetivos.

Conforme mencionado anteriormente o comprometimento pode ser composto por múltiplas bases, isto é, o trabalhador pode vincular-se com um foco específico de diferentes formas. Bastos (1996, apud Pilati, 2003) aponta 5 diferentes bases de comprometimento com o foco organizacional. São elas: Comprometimento afetivo, que é o processo de identificação do indivíduo com valores e objetivos da organização; comprometimento instrumental ou calculativo, que é caracterizado como produto das recompensas e custos associados à permanência na organização; comprometimento normativo, descrito como um conjunto de pressões de normas sociais que definem o vínculo do empregado com a empresa; comprometimento comportamental, no qual o conceito existe em relação a comportamentos com cognição que fortalecem o vínculo com a organização; comprometimento sociológico, no qual o vínculo existe através da relação de autoridade do empregador.

Medeiros e Enders (1998) realizaram um trabalho com o objetivo de validar o modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional proposto por Allen e Meyer (1991, apud Medeiros e Enders, 1998) que utilizam o significado de comprometimento como um conjunto de sentimentos e ações do indivíduo em relação a sua organização, assim como Bastos, citado anteriormente. Avaliam o comprometimento nas bases afetiva, instrumental e posteriormente normativa. Segundo eles o “comprometimento afetivo é uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido com uma organização, e pode ser caracterizado por três fatores: estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização”. No

presente trabalho partiremos apenas destas bases de comprometimento, outras bases como sociológico ou comportamental não serão avaliadas.

O comprometimento instrumental ou calculativo, conceito publicado inicialmente por Becker (1960) e citado por Allen e Meyer (1991, apud Medeiros e Enders 1998) e entendem o comprometimento numa tentativa de contabilizar o engajamento do indivíduo com a organização, nesta linha o indivíduo permaneceria na empresa devido a custos e benefícios associados a sua saída.

Wiener (1982, citado por Medeiros e Enders 1998) enfatiza que o elemento central, na definição do comprometimento, de aceitar os valores e objetivos da organização, representa uma forma de controle sobre as ações das pessoas, o qual o autor denomina de normativo-instrumental. Para o autor indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos, porque acreditam que é certo e moral fazê-lo.

Na revisão da literatura realizada por Allen e Meyer (1991, citado por Medeiros e Enders 1998), os autores já incorporam a nova dimensão e conceitualizam três componentes na definição do comprometimento organizacional: 1) comprometimento como um apego *affective*, ou afetivo com a organização; 2) comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização, que os autores chamam de *continuance* e que tratamos como instrumental; 3) e comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização, que os autores denominam de *obligation* e depois reconceituam como *normative*, e que chamamos de normativo. Allen e Meyer (1991, citado por Medeiros e Enders 1998), caracterizam os indivíduos das três dimensões da seguinte forma: “Empregados com um forte comprometimento afetivo ficam na organização porque eles querem, aqueles com comprometimento instrumental permanecem na organização porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados” (Medeiros e Enders, 1998)

Allen e Meyer (1991, apud Rego, 2002) caracterizam o comprometimento afetivo como o grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização, onde a pessoa permanece na organização porque sente que quer permanecer, identificado então um estado psicológico de desejo. A

categoria de comprometimento normativo é caracterizada pelo grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização. Neste caso a pessoa permanece na organização porque sente que deve permanecer, identificando aqui o estado psicológico de obrigação. E a última categoria da multidimensionalidade do comprometimento, o instrumental (ou calculativo) é o grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados. A pessoa permanece na organização porque sente que tem necessidade de permanecer sendo apresentado o estado psicológico de necessidade.

Numa perspectiva teórica, Monday, Steers e Portes (1979, Medeiros, Albuquerque, Siqueira e Marques, 2003) e Mathieu e Zajac (1990, Medeiros, Albuquerque, Siqueira e Marques, 2003) afirmam que seria útil aprender mais sobre os principais antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional. Esta recomendação de pesquisa é, sem dúvida, a que de fato foi acatada no Brasil, principalmente no tocante aos antecedentes do comprometimento organizacional (Medeiros, Albuquerque, Siqueira e Marques, 2003). Segundo Medeiros, Albuquerque, Siqueira e Marques (2003) inúmeras variáveis já foram pesquisadas e comprovadas como antecedentes do comprometimento, pode-se citar algumas delas como a ética no trabalho, estratégias e práticas de recursos humanos, as dimensões de conteúdo e contexto do trabalho, bem como o ambiente social, a política salarial, o estilo de liderança e a percepção de justiça no trabalho. Medeiros e Enders (1998) identificam padrões de comprometimento organizacional combinando os componentes do comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo, em que esses padrões são caracterizados junto a um diverso leque de características pessoais e de indicadores de desempenho no trabalho (Medeiros, Albuquerque, Siqueira e Marques, 2003).

Tentar-se-á exemplificar para o leitor a relação de antecedenças de algumas das variáveis acima inclusive para melhor visualização do tema em si. Uma empresa

que trabalhe com a ética, não sugerindo ao colaborador que passe por cima dos seus próprios valores, trará ao empregado maior conforto ao realizar sua tarefa (sem sofrimento psíquico inclusive) permitindo que este deposite inclusive uma certa confiança na empresa e conseqüentemente gerando um grau de comprometimento normativo e afetivo. Uma outra organização que trabalha com políticas de recursos humanos bem desenvolvidas, engajando o colaborador nas questões centrais da empresa e ainda o bonificando por tal, ou por um outro meio, como atendendo as reais necessidades de treinamentos, sejam treinamentos técnicos ou atitudinais, mas apenas por atender as necessidades dos mesmos e valorizando-os pelos simples fato de escutar as suas demandas geram no colaborador um grau de satisfação e conseqüentemente um maior vínculo com esta empresa do que com outras que não valorizam-no de tal forma, isso também é fonte de comprometimento.

Bem como trabalhar com um agradável ambiente social, onde as amizades são facilmente realizadas no trabalho, uma cultura que proporcione bom relacionamento interpessoal em detrimento de alto grau de hierarquização, favorecendo também um clima favorável trará uma possibilidade de comprometimento afetivo em maior escala, mas também outras possibilidades de comprometimentos normativo e até calculativo. Na mesma linha de pensamento trataremos o tipo de liderança e o sentimento de justiça na organização. Um líder autoritário ou autocrático tem maior dificuldade de ter consigo colaboradores comprometidos do que um líder Laissez-faire. E uma empresa que gera nos funcionários um sentimento de injustiça terá provavelmente funcionários menos comprometidos do que uma empresa que inspira confiança e justiça.

São inúmeras as variáveis que poderão ser relacionadas com o comprometimento, não cabendo a este objeto de estudo numerá-las todas, no entanto apenas apresentar algumas como sendo possíveis e ainda levantar relevante consideração para as variáveis pessoais, as características do trabalho e ainda as variáveis relacionadas às características organizacionais.

Apesar dos conseqüentes do comprometimento serem menos explorados que os correlatos e antecedentes, alguns autores já encontraram relação entre essas

variáveis. Segundo Siqueira (2002) alguns autores norte -americanos afirmam que altos níveis de comprometimento devam relacionar-se com a melhora da performance no trabalho, em algumas situações. Meyer et al. (1989, apud Siqueira, 2002) afirmam que existe correlação positiva entre o comprometimento afetivo e a performance no trabalho, e uma relação negativa entre o comprometimento instrumental e a performance no trabalho (Medeiros e Enders, 1998). Em outro estudo, Bastos e Borges-Andrade (2002) apresentam relações de conseqüentes de funcionários comprometidos em diferentes bases e com diferentes focos relacionando-os com a mudança organizacional. Segundo eles o êxito nas mudanças organizacionais pretendidas depende, em grande parte, da forma como as organizações lidam com o envolvimento dos funcionários mediante estratégias que assegurem ao trabalhador o compartilhamento de valores, de objetivos e de políticas que garantam trocas equânimes entre as partes. Ainda neste estudo foi observado que diferentes contextos organizacionais apontam para diferentes tipos de comprometimento e dependendo de cada uma delas as conseqüências destes variam muito. Nota-se de uma forma por enquanto pontual que talvez as mesmas variáveis que levam o indivíduo a se comprometer com a organização, também será apontada como uma conseqüência de indivíduos comprometidos com a organização. Mas não existem estudos conclusivos sobre este apontamento.

Observa-se que até aqui alguns objetivos específicos deste estudo foram cumpridos. Definiu-se a variável de comprometimento organizacional e correlacionou-se com seus possíveis antecedentes e conseqüentes, no campo teórico já se atingiu o objetivo. No entanto falta ainda pesquisar o assunto sob o foco dos colaboradores do CCAA (Asa norte e Sudoeste), realizar a análise destes dados, interpretá-los. Para que posteriormente seja possível uma tentativa de propor soluções caso seja necessário e certamente propor novos objetos de pesquisa.

Considerando os objetivos específicos desta pesquisa em seguida segue a apresentação da metodologia de pesquisa.

METODOLOGIA

1. Caracterização Organizacional

Os CCAA Asa Norte e Sudoeste estão sob comando de uma mesma direção, sendo dois diretores, um financeiro e outra pedagógica. O CCAA – Asa Norte tem sua estrutura formada por uma supervisora administrativa e financeira, que coordena os cargos administrativos de serviços gerais e de agentes de atendimento e uma coordenadora pedagógica que coordena o grupo de professores de inglês e espanhol. O CCAA – Sudoeste possui a mesma estrutura sendo que existe uma coordenadora para as duas escolas e uma das agentes de atendimento realiza as funções do cargo de supervisora administrativa e financeira.

O CCAA é um curso de idiomas com 45 anos de tradição no mercado brasileiro, atuando também em diversos países, com mais de 850 franquias em todo Brasil, com método de ensino audiovisual nas línguas Inglesa e Espanhola e utilizando recursos multimídia em sala de aula. A CULTURA ANGLO AMERICANA LTDA, CCAA – Asa Norte localizado a 704, atuam na área de línguas estrangeiras como franqueados do CCAA há 27 anos, e o CENTRO CULTURAL SUDOESTE LTDA, CCAA – Sudoeste localizado à 301 do sudoeste, atua no mercado há 2,5 anos.

Os atuais proprietários adquiriram a primeira franquia, o CCAA - Asa Norte a cerca de 3,5 anos e iniciaram uma nova administração. No primeiro semestre seu foco foi o reconhecimento da empresa e iniciar um trabalho de qualificação do quadro de funcionários. A partir do ano de 2003 iniciou-se uma modernização tecnológica no atendimento em seguida a contratação de novas funcionárias. O quadro de funcionários com o cargo de instrutores também sofreu várias modificações ao longo dos últimos 7 (sete) semestres, sendo que hoje há apenas um funcionário da administração anterior. O processo de mudança organizacional ocorreu com algumas dificuldades que hoje foram superadas. Buscando melhorias na sua estrutura a empresa mudou-se por duas vezes para localidades próximas com o intuito de melhorar as condições físicas e promovendo bem-estar para clientes

e funcionários. Neste pequeno espaço de tempo já foi possível verificar alguns sucessos alcançados, o quadro de funcionários está mais bem qualificado, o número de clientes triplicou, e hoje atua com a mais alta tecnologia do mercado.

O CCAA - Sudoeste tem um histórico um tanto diferente. Trabalha nas mesmas bases que o CCAA – Asa Norte, a cultura e o clima organizacional são bastante semelhantes, e é considerada como uma filial da anterior, apresentou dificuldades financeiras iniciais, pelo alto investimento, como a maioria das microempresas no país, que vêm sendo superadas. No entanto já foi criada como uma empresa com um foco claro e definido, diferente da outra escola que teve que passar pelo desgaste da mudança organizacional. Apesar de ter um porte menor, a estrutura física e organizacional equivale-se a praticamente metade da escola da asa norte, a qualidade não foi prejudicada, tanto no que diz respeito ao seu quadro de funcionários quanto à qualidade dos serviços prestados.

2. Amostra

A pesquisa foi realizada com 28 sujeitos, sendo 22 do sexo feminino e 6 do sexo masculino. A faixa etária varia entre 18 e 48 anos. A escolaridade varia entre o 1º grau incompleto até pós-graduados. Em relação ao estado civil são 17 solteiros, 10 casados e 1 divorciado. Atualmente os colaboradores estão subdivididos nos cargos de supervisora, serviços gerais, agentes de atendimento, coordenadora, professores. Participaram desta pesquisa, 3 auxiliares de serviços gerais, 6 agentes de atendimento, 1 coordenadora e 18 professores.

3. Instrumento de Pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado foi desenvolvido por Siqueira, M.M.M (2001) e seu formato foi adaptado para as necessidades desta pesquisa. No seu modelo original, o sujeito deveria preencher os números de uma das cinco opções de resposta e foi adaptado no sentido de garantir ao máximo a não identificação do sujeito (Vide ANEXO 1), para isso o sujeito deveria apenas marcar um “X” na opção que melhor caberia a sua resposta. Seu formato geral é composto por três escalas,

a primeira delas de comprometimento organizacional normativo (ECON), a segunda de comprometimento organizacional afetivo (ECOAF) e a terceira de comprometimento organizacional calculativo (ECOC).

Foram considerados os dados psicométricos deste instrumento por escala, sendo que a ECON tem as características de ser unifatorial, com 7 itens e $\alpha = 0,86$. A escala ECOAF poderia ter sido usada no formato reduzido no entanto foi mais adequado utilizar a escala completa, sendo suas características: unifatorial, com 18 itens e $\alpha = 0,95$. E por fim a escala de comprometimento organizacional normativo, que não possui formato reduzido, sendo de 4 fatores, com 15 itens. Sendo a composição dos fatores formadas assim: a) Fator 1: Perdas sociais no trabalho – itens 3, 4, 5 e 6 ($\alpha = 0,72$); b) Fator 2: Perdas de investimentos feitos na organização: itens 2, 7 e 8 ($\alpha = 0,71$); c) Fator 3: Perdas de retribuições organizacionais: itens 1, 11 e 12 ($\alpha = 0,71$) e, d) Fator 4: Perdas profissionais; itens 9, 10, 13, 14 e 15 ($\alpha = 0,78$).

4. Procedimento de pesquisa

Os questionários foram entregues a maior parte dos funcionários em 2 grandes momentos, na reunião semanal que acontece às sextas-feiras com os agentes de atendimento e neste momento também foi entregue ao auxiliares de serviços gerais, e o outro momento foi à reunião geral com professores realizada no dia 16 de setembro de 2005. Para os funcionários que não estavam presentes nestas reuniões foram entregues os questionários individualmente em momentos oportunos. Depois de respondidos todos os questionários foram devolvidos em uma urna lacrada, para garantir aos pesquisados o sigilo sob suas respostas individuais (Vide ANEXO 2).

5. Análise dos dados

Depois de coletados os dados foram transportados para o programa SPSS para que suas estatísticas fossem calculadas. Para atingir os objetivos desta pesquisa foram calculados média, moda e o desvio padrão para cada item do instrumento de pesquisa, contendo dos três tipos de comprometimento pesquisados. E ainda, as médias dos *scores* de cada um dos fatores, sendo um de comprometimento afetivo,

outro de comprometimento calculativo e os quatro demais de comprometimento normativo. Realizou-se ainda a análise de correlação entre os scores por fator.

RESULTADOS

Nesta sessão serão analisados os dados coletados na pesquisa proposta. Os dados foram organizados de forma a facilitar a compreensão do leitor. Inicialmente os dados são apresentados separadamente por base de comprometimento, posteriormente faz-se uma análise comparada das bases de comprometimento considerando seus fatores e por fim uma correlação entre esses.

Tabela 1 - Médias dos itens de comprometimento normativo.

Variável de Comprometimento Normativo	Média	Desvio Padrão
Nesse momento essa empresa precisa dos meus serviços.	3,96	0,73
Eu seria injusto com essa empresa se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra.	3,48	1,35
Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra empresa agora.	3,45	1,21
Essa empresa já fez muito por mim no passado.	3,32	1,21
Continuar trabalhando nessa empresa é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim.	3,08	1,38
É a gratidão por essa empresa que me mantém ligado a ela.	2,56	1,19
Trabalharei nessa empresa enquanto achar que devo algo a ela.	1,96	1,01

Observa-se que para a análise do comprometimento normativo 5 dos 7 itens apresentam uma média entre 3,08 e 3,96 consideradas medias altas para a escala *likert* de 5 pontos. Sendo que o item 3 tem valor de “nem concordo nem discordo” e o quatro tem valor de “concordo”.

Os itens um, três, cinco e sete apesar de apresentarem uma alta média nas respostas, apresentou também um alto desvio padrão, percebe-se então que apesar da média o grupo é heterogêneo e uma grande variabilidade de respostas para o

comprometimento normativo. O item quatro, nesse momento essa empresa precisa dos meus serviços, apresentou média 3,96 considerada elevada e um desvio padrão de 0,73 considerado razoável para uma amostra de 25 sujeitos.

Os itens que avaliam a gratidão pela empresa e dever permanecer nela apresentaram baixas médias de comprometimento 2,56 e 1,96 respectivamente e ainda com um desvio padrão não ideal mais aceitável. Considera-se nas pesquisas das áreas de humanas, um desvio padrão aceitável inferior a 75%. Percebe-se então que este não é o motivo do comprometimento dos funcionários com esta empresa. O comprometimento normativo por parte deles está mais relacionado de uma forma geral com retribuição a empresa, justiça com esta, necessidade dos seus serviços e honestidade.

Tabela 2 - Médias dos itens de comprometimento afetivo

Variável de Comprometimento Afetivo	Média	Desvio Padrão
Dedicado a ela.	4,44	0,58
Orgulhoso dela.	4,36	0,86
Responsável por ela.	4,32	0,74
Entusiasmado com ela.	4,29	0,69
Fiel a ela.	4,28	0,79
Interessado por ela.	4,24	0,72
Animado com ela.	4,20	0,81
Apegado a ela.	4,12	0,92
Contente com ela.	4,12	0,83
Envolvido com ela.	4,08	1,03
Confiante nela.	4,00	0,91
Empolgado com ela.	4,00	1,08
Preocupado com ela.	3,96	0,84
Encantado com ela.	3,91	1,08

Tabela 2 - Médias dos itens de comprometimento afetivo (continuação).

Variável de Comprometimento Afetivo	Média	Desvio Padrão
Fascinado com ela.	3,56	1,35
Distante dela	1,60	0,91
Desiludido com ela	1,60	0,86
Desgosto com ela.	1,20	0,50

A Tabela 2 apresenta os itens de comprometimento afetivo, sua escala também é de 5 pontos com os valores: 1 – nada; 2 – pouco; 3 – mais ou menos; 4 – muito; 5 – extremamente. Dos 18 itens nota-se que três deles avaliavam o comprometimento afetivo negativamente (desgosto com ela, distante dela e desiludido com ela) apresentaram uma baixa média nos valores das respostas, 1,20, 1,60 e 1,60 e com baixos índices de desvio padrão. O que é avaliado como positivo para a empresa já que são itens negativos com baixa média de respostas.

Os outros 15 itens da Tabela 2 avaliam a empresa positivamente e tiveram média máxima de 4,44 e mínima de 3,56, todas ela consideradas altas, apontam para um alto nível de comprometimento afetivo. Vale a ressalva de que na grande maioria dos casos o desvio padrão foi aceitável não apresentando uma heterogenia no grupo.

Reafirmando o alto comprometimento afetivo por parte dos colaboradores, observa-se que 10 itens foram avaliados como “muito” a “extremamente”. Nota-se que foi a base de comprometimento que apresentou as mais altas médias de respostas com os desvios padrões mais baixos.

Os itens que avaliaram fascínio, encantamento e preocupação apresentaram médias de 3,56 a 3,96 ainda que mais baixas que as demais são ainda consideradas médias altas. Observa-se que em dois destes itens o desvio padrão foi alto, 1,35 e 1,08 , isso significa que o grupo em relação a esses itens tem percepções diferenciadas formando subgrupos dentro dos 25 sujeitos entrevistados.

O item “dedicado a ela” apresentou a maior média chama a atenção não apenas pela média, mas também por seu desvio padrão de 0,58. E ainda outros itens como orgulhoso dela, contente com ela, entusiasmado com ela, interessado por ela e animado com ela que por apenas seu conjunto já avaliariam a base de comprometimento afetiva, apresentam médias superiores a quatro pontos e ainda com desvio padrão inferior a 0,87 demonstrando a equidade nas respostas.

Tabela 3 - Médias dos itens de comprometimento calculativo.

Variável de Comprometimento Calculativo	Média	Desvio Padrão
Fator 1 – Perdas sociais no trabalho		
Eu demoraria para encontrar em outra empresa pessoas tão amigas quanto as que eu tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro desta empresa.	3,72	1,40
Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho dentro desta empresa.	3,44	1,15
Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nesta empresa. (garantias de não ser demitido).	2,54	1,14
Eu teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com o meu cargo atual.	2,48	1,04
Fator 2 – Perdas de investimentos feitos na organização		
Eu deixaria para trás tudo o que já investi nesta empresa.	3,04	1,24
Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a esta empresa.	2,64	1,18
Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro desta empresa.	2,36	1,28

Tabela 3 - Médias dos itens de comprometimento calculativo (continuação).

Variável de Comprometimento Calculativo	Média	Desvio Padrão
Fator 3 – Perdas de retribuições organizacionais		
Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com este pedido de demissão.	3,28	1,13
Eu deixaria de receber vários benefícios que esta empresa oferece a seus empregados (vale transporte, convênios médicos, vale refeição, etc.).	2,56	1,44
Eu teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que eu tenho hoje.	2,40	0,95
Fator 4 – Perdas profissionais		
Eu levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho.	3,04	1,42
Eu estaria prejudicando minha vida profissional.	2,84	1,17
Eu demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra empresa como sou hoje dentro desta empresa.	2,76	1,39
Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.	2,76	1,50
Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado desta empresa.	2,72	1,17

Fazendo uma análise da base de comprometimento calculativo, conforme apresentado na Tabela 3, verifica-se que na maioria dos itens o desvio padrão é alto ou muito alto. Apesar de algumas médias elevadas, existem provavelmente subgrupos no público pesquisado, onde uns concordam muito e outros que não concordam com as afirmativas apresentadas.

Os itens relacionados a salário, média 2,40, prestígio do cargo exercido, média 2,48 e benefícios, média 2,56, são os que apresentam baixas médias indicando um baixo comprometimento normativo no que se relaciona a esses itens nos fatores de perdas sociais (item 4) e perdas de retribuições organizacionais (itens 1 e 11).

Encontram-se 5 itens com médias superiores a 3 pontos na escala. No entanto todos eles apresentam desvio padrão superior ou igual a 1,13, portanto

apesar da média alta, nota-se que existem respostas muito variadas dentro da amostra pesquisada apesar da tendência à média.

A escala de comprometimento calculativo ainda pode inferir outras médias conforme a análise fatorial, já que esta escala é composta por 4 diferentes fatores. O fator de perdas sociais no trabalho é o que apresenta a maior média, sendo de 3,05, considerada alta e com baixo desvio padrão geral. Num segundo plano o fator que calcula as perdas profissionais apresenta uma média de 2,82 e apesar de ser um nível de comprometimento mediano dever-se-á levar em consideração também seu desvio padrão de 1,10, considerado alto. Os fatores de perdas de investimento feitos na organização e perdas de retribuições organizacionais têm médias de 2,68 e 2,74 e desvios padrão de 1,02 e 0,92. Percebe-se que as perdas sociais têm maior valor do que as outras perdas relacionadas à organização, e é o único fator na base de comprometimento calculativo que pode ser considerado com um bom nível.

Foi considerado para análise das bases de comprometimento três médias sendo a primeira delas composta pelo fator do comprometimento normativo, a segunda composta pelo fator do comprometimento afetivo e ainda uma média hipotética composta pelos quatro fatores do comprometimento normativo. Esta última análise foi realizada desta forma para facilitar a visualização (vide Figura 1) para o leitor do comparativo entre as três bases do comprometimento conforme apresentado na Tabela 4 abaixo.

Tabela 4 - Médias das bases de comprometimento.

Tipo de comprometimento	Média	Mediana	Desvio Padrão
Comprometimento Normativo	3,11	3,14	0,70
Comprometimento Afetivo	3,68	3,76	0,47
Comprometimento Calculativo	2,83	2,80	0,83

Observa-se que ao considerar a média 3,11 para o comprometimento normativo, houve num geral, com confirmação da mediana (3,14), respostas de “nem

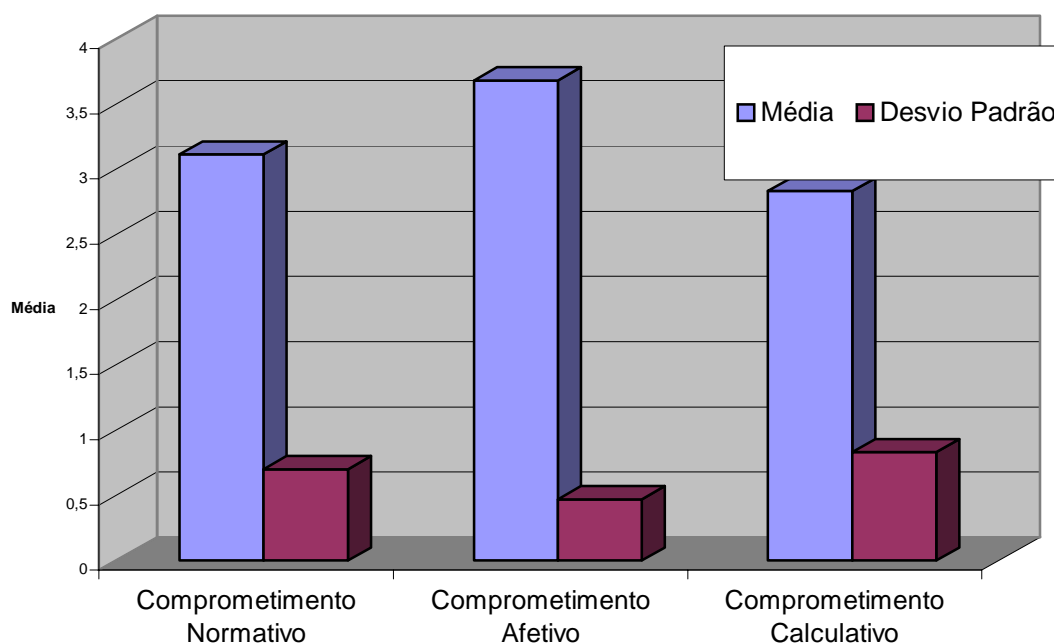
concordo nem discordo” com uma leve tendência ao “concordo”, logo pode-se considerar que esta base de comprometimento existe em algum nível nos colaboradores, no entanto não é uma média que pode afirmar que há um bom nível de comprometimento.

Ao observar a base de comprometimento afetivo percebe-se um maior comprometimento por parte dos colaboradores confirmando assim a análise realizada item a item. Neste caso ainda percebe-se uma tendência central de respostas com a mediana ainda mais alta que a média das respostas, com valor de 3,76 a mediana e 3,68 a média. E nota-se também um baixo desvio padrão para colaborar com a resposta padronizada entre os colaboradores.

A base do comprometimento calculativo apresenta baixo nível de comprometimento com média de 2,83 representando respostas entre “discordo” e “nem concordo nem discordo”. O desvio padrão colabora para uma resposta homogênea no grupo, com valor de 0,83.

Conforme mencionado anteriormente, os dados da Tabela 4 estão representados na Figura 1 apresentada abaixo.

Figura 1. Gráfico Comparativo por Base de Comprometimento.



Uma análise mais profunda acerca das correlações entre as médias das bases de comprometimento permite verificar em primeira instância a relação de respostas entre as próprias bases do comprometimento, por exemplo, relacionar as respostas de um indivíduo que respondeu a duas bases. E posteriormente em segundo plano extrapolar os resultados aqui obtidos para outras amostras em futuros estudos.

Foi encontrada uma correlação com o comprometimento afetivo quando o mesmo foi relacionado com três diferentes fatores do comprometimento calculativo. Entende-se pela correlação apresentada que as pessoas que apresentaram um elevado nível de comprometimento afetivo também apresentaram índices consideráveis nos fatores de comprometimento calculativo.

Encontrou-se correlações positivas entre fator de comprometimento afetivo com os diferentes fatores de comprometimento calculativo. Para o Fator 1 (comprometimento calculativo: perdas sociais no trabalho) encontrou-se $r = 0,40$; $p \leq 0,05$. Para o Fator 3 (comprometimento calculativo: Perdas de retribuições organizacionais) encontrou-se $r = 0,52$ considerando $p \leq 0,01$ e por fim, para o Fator 4 (comprometimento calculativo: Perdas profissionais) encontrou-se $r = 0,43$; $p \leq 0,01$, no que se refere a correlações com o fator de comprometimento afetivo,

Nota-se que a correlação é maior no fator três, com $r = 0,52$, em seguida no fator quatro com $r = 0,43$ e por fim no fator um com $r = 0,40$. Um não invalida o outro, obviamente, no entanto há uma correlação mais intensa.

Foram analisadas todas as possíveis correlações entre os fatores de comprometimento, no entanto observa-se que não foram encontradas correlações nem positivas nem negativas entre as escalas de comprometimento normativo e comprometimento afetivo, quando correlacionadas entre si, e bem como não foram encontradas correlações entre os comprometimentos calculativo e normativo.

A presente análise dos resultados oferece apenas uma visão geral e resumida dos dados que foram coletados pela pesquisa realizada com os colaboradores do CCAA Asa Norte e Sudoeste. Mas percebe-se a necessidade de uma análise mais

profunda que ocorrerá na discussão dos dados bem como uma correlação dos dados desta pesquisa com os dados de outras pesquisas e da literatura a cerca do assunto.

DISCUSSÃO

Uma das grandes preocupações atuais das organizações com seus colaboradores dá-se pela necessidade de desenvolver neles não apenas competência necessária para a realização do trabalho em si, mas há uma ânsia em manter em seus quadros funcionários dedicados, engajados e principalmente empáticos com a organização (Medeiros e Enders, 1998). Aqueles colaboradores que consigam não apenas desempenhar suas funções cotidianas, mas também que seja capaz de se envolver com os problemas da organização. A grande dificuldade das empresas é conseguir desenvolver esse comportamento que não depende exclusivamente de um treinamento operacional ou de um querer da empresa, mas também do meio no qual o indivíduo está inserido.

E nem sempre as empresas estão satisfeitas com seus recursos humanos apesar de utilizar-se de vários tipos de recompensas. A proposta desta pesquisa então é tornar mais próxima da organização a percepção dos funcionários sobre seu comprometimento com a mesma. E a partir dela permitir uma compreensão ampliada à cerca dos comportamentos e das atitudes de uma forma geral. O propósito de reconhecer nos seus colaboradores suas bases de comprometimento e, a partir desta, permitir a ampliação da visão geral dos seus colaboradores e ainda, se necessário for, realizar uma adequação no seu modelo de gestão.

O comprometimento organizacional é uma variável que influencia e é influenciada pelo contexto da organização como um todo, o clima e a cultura organizacional, comportamentos macroorganizacionais, e as relações nos grupos, comportamentos mesoorganizacionais, também se relacionam intimamente com o comprometimento do indivíduo bem como com outros comportamentos microorganizacionais.

Até aqui foram apresentados um breve resumo acerca do comprometimento organizacional em suas 3 bases, a metodologia utilizada nesta pesquisa e conseqüentemente seus os resultados. Observa-se pelos próprios resultados que um indivíduo pode se vincular a organização de diversas maneiras e neste caso

específico as bases apresentaram médias de respostas bem distintas. A literatura e um modo geral tem maior preocupação com o comprometimento afetivo a despeito das bases de comprometimento normativo e calculativo. E, e geral não se preocupou em apresenta-los correlacionados como acontece neste estudo.

Neste estudo comprometimento normativo está presente na organização. O estado psicológico de obrigação e o sentimento de dever permanecer na organização também são claros, no entanto não é o preponderante. Esse tipo de comprometimento remete-se muito a moral, que é exclusiva do indivíduo. A rede social e especialmente a rede social no trabalho influenciarão sem dúvida, no entanto essa base de comprometimento está mais no indivíduo do que na própria organização. Depende muito mais dos seus valores pessoais do que as questões externas apresentadas na organização (Naves e Coleta, 2003)

Os sentimentos de injustiça com a empresa caso a deixe em detrimento de outra empresa, ou a desonestidade de trocá-la, ou ainda, trabalhar como uma forma de retribuir o que a empresa fez pelo colaborador expressam justamente as questões que são exclusivas do indivíduo e dependem da sua percepção dos fatos.

Ainda assim, a organização poderá melhorar essa base de comprometimento com seus empregados envolvendo-os nos processos da empresa. Poder retribuir a empresa por algo, ser justo e honesto com esta dependerá também de ações da empresa. São comportamentos que têm via de mão-dupla. Para que eu possa fazer algo por esta empresa ela também deverá fazer por mim, pode ser um tipo de pensamento recorrente nos colaboradores.

O comportamento de se comprometer afetivamente com a empresa foi sem dúvida o que demonstrou um maior número de respostas positivas, com isso os colaboradores estão expressando seu desejo de permanecer na organização. Conforme apresentado nos resultados, a grande maioria dos itens com valores positivos tiveram altas médias de respostas. Com isso pode-se formular hipóteses sobre o que leva os funcionários a quererem trabalhar para esta organização, e porque estão emocionalmente ligados a ela. Os sentimentos valorados como altamente positivos como orgulhosos da organização, interessados e animados com

ela e todos os outros faz questionar sobre quais são as normas da empresa, os valores que ali são representados, as recompensas, sejam elas diretas ou indiretas e ainda sobre a forma de dirigir, e representar o poder dentro dela. Todo esse conjunto forma a cultura da organização, levanta-se a hipótese de estar sendo julgada como positiva pelos colaboradores. Aliado a cultura também podemos avaliar o clima organizacional como favorável. E este não dependerá das normas e regras, mas principalmente de cada colaborador individualmente e do que a organização proporciona a cada um deles. Observou-se inclusive nos momentos de aplicação da pesquisa um clima leve e descontraído, momentos antes das reuniões de agentes de atendimento e de professores.

Uma outra hipótese que se levanta refere-se a animação e interesse pela empresa. Sabe-se que estas empresas têm costume de envolver os funcionários e clientes diretos, os alunos do curso, em eventos culturais e “*For Fun!*”. Nos dias específicos utilizam-se de decoração e comemoração, como no do dia das bruxas (*Haloween*), o dia da pantufa, dos óculos, e outras datas comemorativas ou criadas pela coordenação pedagógica onde todos que quiserem deverão comparecer no dia específico devidamente caracterizado. Esses eventos permitem uma descontração no ambiente de trabalho e uma maior integração entre as diferentes equipes e também com os alunos.

Ao tentar obter uma primeira resposta a cerca do problema desta pesquisa: Qual é à base de comprometimento organizacional dos colaboradores do CCAA Asa Norte e Sudoeste? Imediatamente vê a resposta que a base de comprometimento mais evidente é a afetiva, no entanto não é única e exclusiva, pelo contrário, ver-se-á que ela é sustentada pelas outras bases, a normativa e a calculativa, em uma escala menor.

Conforme sustentado anteriormente o comprometimento afetivo também traduz a satisfação dos funcionários em relação à organização e também ao trabalho (Spector, 2002). Para uma melhor observação dos fatos deve-se atentar não apenas para as atitudes dos colaboradores, mas principalmente para forma de se comportar de uma maneira geral. Colaboradores satisfeitos não necessariamente expressarão

isso a todo o momento ou de uma forma explícita sua satisfação, até pela rotina diária não ser tão favorável a isso, no entanto terão comportamentos que assim a implicarão.

O comprometimento calculativo, avaliado pelos fatores de perdas sociais no trabalho, perdas de investimentos feitos na organização, perdas de retribuições sociais e ainda pelas perdas profissionais apresentou médias de respostas baixas num geral (médias de 3,05; 2,68; 2,74 e 2,82, respectivamente), com exceção das perdas sociais no trabalho. Que em uma análise mais profunda se relaciona com a perda de pessoas amigas, estabilidade no emprego e a liberdade para realizar o trabalho, questões que se vinculam indiretamente também com o comprometimento afetivo. O comprometimento calculativo avaliado pelo seu fator de perda social também apóia a decisão do colaborador de permanecer pelos recursos humanos que ali existem.

Analisado o fator que se refere às perdas de investimento feitos na organização observa que a organização tem a maioria dos seus colaboradores exercendo função de professores de línguas (não graduados) e de agentes de atendimento (secretarias), cargos considerados como transitórios no senso comum. Tanto que a amostra tem na sua grande maioria colaboradores cursando o nível superior. Talvez por isso as questões como esforço para alcançar o cargo, investimento na empresa e prejudicar a vida profissional não são itens que têm grande relevância nestes casos. As mesmas razões também podem ser levantadas como hipóteses nos casos do fator que prevê perdas de retribuições organizacionais e as perdas profissionais.

Até aqui verificou-se uma análise detalhada de cada uma das bases do comprometimento, tem-se ainda como objetivo compara-las e correlaciona-las para uma compreensão mais ampla do fenômeno do comprometimento nas organizações. Nesta amostra ao comparar as diferentes bases nota-se que os colaboradores são mais comprometidos afetivamente do que normativamente e calculativamente.

A média de comprometimento afetivo, como apresentado nos resultados é de 3,68. Corroborando com o fato o comprometimento afetivo foi objeto de um número

maior de estudos no Brasil do que as outras bases. De fato parece ser o tipo de comprometimento que mais chama a atenção dos pesquisadores.

O comprometimento normativo também é apresentado como positivo (média de 3,11), um pouco inferior ao comprometimento afetivo, no entanto conforme a amostra pesquisada é sim fidedigno, basta verificar o desvio padrão de 0,70 , e dá base ao comprometimento afetivo. Em sua pesquisa Bandeira, Marques e Veiga (2000) apresentam conclusões interessantes sobre indivíduos que se comprometem afetivamente. Segundo eles, esses indivíduos dão pouco destaque ao salário, mas são importantes as atividades de treinamento e desenvolvimento, ambiente de trabalho, relacionamento com a chefia, comunicação e ambiente físico. Já os indivíduos que se comprometem normativa-afetivamente indicam como a centralidade da vida está na família e, em segundo lugar, no trabalho. O treinamento e o desenvolvimento aparecem no primeiro plano, seguido da relação com a chefia e com o ambiente de trabalho. As práticas da área de recursos humanos apresentadas, como treinamento e desenvolvimento também são praticadas na organização pesquisada. Vale ressaltar que os resultados da pesquisa realizada por Bandeira, Marques e Veiga (2000) na empresa de Correios e Telégrafos não poderão ser aplicados a esta pesquisa, mas serve para uma noção do que possa ser a realidade desta amostra, e das necessidades dos colaboradores, bem como base para uma futura pesquisa a ser realizada nesta mesma organização.

Fazendo um comparativo das bases mencionadas anteriormente com a base calculativo não se pode considerá-la como suficientemente alta. No entanto, isso não invalida sua significância, e ainda ampliando a visão sobre a mesma não é possível desconsiderar que esta é composta por 4 fatores e a composição de uma média única de 2,83 foi meramente didática com propósito de compará-la de igual para igual com as demais bases. De qualquer forma o comprometimento calculativo não pode ser considerado como fruto de um trabalho para que seja aumentado seu grau de respostas positivas é uma análise que apenas o indivíduo é capaz de realizar sobre a necessidade que se tem de permanecer na organização.

Uma correlação entre as médias das bases de comprometimento ainda é relevante para enriquecer esta pesquisa. Vários estudos apontam para a análise do comprometimento organizacional como um todo, levando em consideração suas bases, no entanto deverá ter-se uma visão de todo o comprometimento. Bastos e Borges-Andrade (2002) realizaram um levantamento em diferentes contextos de trabalho e observaram que apesar de diferentes organizações e estas estando em processo de mudança organizacional, todas tinham quesitos comuns para manter seus funcionários comprometidos. Uma das características é a forte preocupação com os serviços prestados e por isso um envolvimento maior dos funcionários com a organização. Um outro é de uma forma ou de outra um rompimento com o modelo hierarquizado do desenho organizacional, adotando uma organização no trabalho que busca a flexibilidade, e dando maior autonomia aos indivíduos e grupos de reflexão sobre o trabalho. Essas organizações foram consideradas como inovadoras e o nível de comprometimento do indivíduo com a organização, e também com o sindicato e com a carreira, pode significar um padrão mais congruente com a realidade de inovação.

Nas organizações pesquisadas existe uma hierarquia estabelecida, no entanto a mesma não se estabelece rigidamente. Observa-se que os indivíduos têm autonomia para exercer seu trabalho e ainda, participam das decisões relativas a ele. Para exemplificar a afirmação acima se pode citar as reuniões semanais das agentes de atendimento com a supervisão e as reuniões mensais dos professores com a coordenação pedagógica.

É válido ressaltar que as bases de comprometimento, e somente essas entrelaçadas, é que formam este indivíduo comprometido com a organização e com as possíveis mudanças organizacionais, como a que acontece atualmente nos CCAA Asa norte e Sudoeste como proposto por Bastos e Borges-Andrade (2002).

Felizmente os estudos não estão acabados, ainda faz-se necessário pesquisar mais sobre as possíveis correlações entre as diferentes bases do comprometimento e também construções mais sólidas comparando as diferentes bases.

CONCLUSÕES

Os objetivos específicos da presente monografia eram: a) Definir a variável de comprometimento organizacional; b) Correlacioná-la com seus possíveis antecedentes e conseqüentes; c) Pesquisar o assunto sob o foco dos colaboradores do CCAA (Asa Norte e Sudoeste); d) Analisar os dados; e) Interpretar os dados; f) Propor soluções caso seja necessário; e por fim; g) Propor novos projetos de pesquisa.

Foi possível além de uma revisão teórica a cerca dos estudos já realizados em relação ao comprometimento organizacional, também levantar a percepção dos funcionários sobre o seu próprio comprometimento nas três principais bases, com isso entende-se que a presente pesquisa atingiu seus objetivos.

Os colaboradores acabam por obter um lucro indireto, mas também importante, visto que ao avaliarem sua relação com o trabalho também o avaliam e se responsabilizam por ele. A organização também conta com o benefício de obter os resultados da pesquisa e além de conhecer a percepção dos avaliados, conseguem tirar conclusões interessantes sobre a própria organização. Ainda que faz-se necessário uma interpretação dos dados apresentados pela organização para validá-los, esse material poderá ser fonte de novas pesquisas futuras correlacionando o tema aqui abordado com outros do interesse desta organização.

Academicamente o resultado desta pesquisa vem para contribuir com a construção do conhecimento na área de recursos humanos, e principalmente dando base para a construção de um conceito mais sólido baseado na realidade que tanto se busca com as pesquisas em campo.

No entanto o estudo não está completo. O ideal é comparar a visão da organização à cerca das bases de comprometimento dos funcionários para promover uma avaliação mais ampla sobre o conceito organizacional aqui apresentado. Como qualquer pesquisa na área, infelizmente não é possível atender a todas as necessidades das organizações. Assim como não é possível contemplar todos os temas desejados. Ideal seria atender as necessidades da própria academia, de

avançar conceitualmente, tanto quanto as necessidades do nosso cotidiano. As mudanças nas organizacionais acontecem felizmente mais rápidas do que possamos de fato acompanhá-las.

São por esses fatos que ainda é necessário pesquisar inúmeros temas relacionados ao comprometimento, as próprias bases do comprometimento, não apenas organizacional, mas também os focos do comprometimento sindical e comprometimento na carreira, nas suas múltiplas bases, comportamental, por exemplo, e as correlações entre elas.

E para que seja possível contemplar o comprometimento, conforme citado por Medeiros, Albuquerque, Siqueira e Marques (2003) seria ainda necessário avaliar o comprometimento relacionado com o desempenho do indivíduo e o desempenho da organização no seu mercado. E ainda, inúmeras outras variáveis organizacionais poderiam e deveriam ser cruzadas com o comprometimento para efeito de pesquisa, como satisfação, cultura ou desenvolvimento de grupos e equipes.

Na própria história da área de psicologia organizacional, os recursos humanos têm ganhado a cada ano mais importância. Vive-se hoje na época da relação, acabaram as transações meramente comerciais e por isso os estudos sobre os comportamentos humanos deverão atender as novas necessidades.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANDEIRA, M. L. , MARQUES, A. L. ; VEIGA, R. T. As Dimensões Múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. Rio de Janeiro: RAC, v.4, n.2, Mai./Ago. 2000: 133-157

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Comprometimento no trabalho: A estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Brasília: UnB, 1994.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. ; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Comprometimento com o Trabalho: Padrões em Diferentes Contextos Organizacionais. São Paulo: RAE – Revista de Administração de Empresas, v.42, n.2, Abr/Jun. 2002: 31-41

MEDEIROS, C. A. F. ; ENDERS, W. T. Validação do Modelo de Conceituação de Três Componentes do Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen, 1991). Rio de Janeiro: RAC, v.2, n.3, Set/Dez. 1998: 67-87

MEDEIROS, C. A. F. ALBUQUERQUE, L. G. SIQUEIRA, M. ; MARQUES, G. M. Comprometimento Organizacional: O Estado da Arte da Pesquisa no Brasil. Rio de Janeiro: RAC, v.7, n.4, Out/Dez. 2003: 187 - 209

NAVES, E.M.R ; COLETA, M.F.D. Cultura e Comprometimento Organizacional em Empresas Hoteleiras. Rio de Janeiro: RAC, Edição especial 2003: 205 – 222.

PILATI, R. O comprometimento do trabalhador e a mudança organizacional. Organizador: LIMA, S.M.V. Mudança Organizacional: teoria e gestão. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

REGO, Armênio. Comprometimento Afectivo dos Membros Organizacionais: o Papel das Percepções de Justiça. Rio de Janeiro: RAC, v.6, n.2, Maio/Ago. 2002: 209 - 241.

ROBBINS, S.P. Fundamentos do Comportamento Organizacional. 7ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. 8. ED. Rio de janeiro: Ltc, 1999.

SIQUEIRA, M.M.M. Medidas do comportamento organizacional. São Paulo: Estudos de Psicologia, n. 7 (numero especial), p.11-18, 2002.

SIQUEIRA, M.M.M. Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: Evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. In: encontro Anual da AnPAD, 25, Campinas: ANPAD, 2001.

SPECTOR, Paul E. Psicologia nas Organizações. São Paulo: Saraiva, 2002.

WAGNER III, J.A. ; HOLLENBECK, J.R. Comportamento Organizacional. São Paulo: Saraiva, 2000.